

# “Finansmana ulaşmada beceri eksikliği var”

KOBİ'lerin sorunları sıralamasında 'finansman' ilk sırada yer alır. Consultista Danışmanlık şirketinin sahibi Alp Aksudoğan, bu sorunu farklı bir yaklaşımla değerlendiriyor. “Bugün Türkiye’de finansmana ulaşma sıkıntısı yok” diyen Aksudoğan, “Aksine bu konuda beceri eksikliği nedeniyle pahalı finansmana mahkûm olma ya da gereken fonlamayı sağlayamama hali söz konusu” diyor.

Alp Aksudoğan



## consultista

**K**OBİ'ler için finansmana ulaşım, nakit yönetimi ve sermaye yeterliliği büyük önem taşıyor. Ancak KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda henüz finansal bilgi, nakit akışı yönetimi ve finansmana erişimde doğru enstrümanları tercih etmeleri gibi kritik konulara hakim değil. Consultista Danışmanlık şirketinin sahibi Alp Aksudoğan, “Finansal yönetim zafiyeti içinde olan bazı şirketler hem ihtiyaçları olan fonlara ulaşmıyor hem de finansal sıkıntılar içinde zaman kaybediyor ve büyüme imkânlarından mahrum kalıyorlar. Bugün Türkiye’de finansmana ulaşma sıkıntısı yok, ama bu konuda beceri eksikliği nedeniyle pahalı finansmana mahkûm olma ya da gereken fonlamayı sağlayamama hali söz konusu” diyor.

Aksudoğan, sorularımıza şöyle yanıt verdi:

**KOBİ Girişim: Öncelikle tam olarak faaliyet alanınızdan bahsedebilir misiniz?**

**Alp Aksudoğan:** Consultista olarak KOBİ'lerin ciddi bir uzmanlık ve deneyim birikimine ihtiyaç duydukları, kendi bünyelerinde karşılayamadıkları öte yandan danışmanlık alanında da arzı olmayan bazı kilit konularda destek oluyoruz. Finansman ve bağlı konularda odaklanan bu hizmetler [www.consultista.biz](http://www.consultista.biz) adresinde detaylı olarak yer almakta ve KOBİ'ler tarafından duyulan ihtiyaç doğrultusunda da çeşitlilik kazanmakta. Faaliyet alanında yer alan bu konuların bazılarında da KOBİ'ler aslında bir teknoloji transferi yapmaktalar, bir başka deyişle bazı destek alanlarında bir nevi yazılım satın almış gibi oluyorlar.

**KOBİ'ler finansmana ulaşmada en çok ne gibi sorunlar yaşıyor?**

Genelde inanılanın tersine KOBİ'lerin finansmana ulaşmalarında yaşadıkları asıl zorluk ve sıkıntı finansal yapılanmalarındaki zafiyetler



ve bu konularda maalesef profesyonel destek almak yerine alaylı yöntemlerle yol almaya çalışmaları. Günümüzde Türk bankacılık kesimi ve banka dışı finansal kurumlardan oluşan kesim, doğru şirkete doğru kredi verebilmek için keskin bir rekabet içinde. Kredi vermeye hazır bunca kurum, uygun maliyetli fonlar varken, finansal olarak doğru yapılanmış şirketler ihtiyaç duydukları kredilere ulaşırken aslında aynı kredilere ulaşabilecek özelliklere sahip, iyi bir satış yönetimine, iyi bir teknolojiye, iyi bir mühendislik altyapısına sahip.

Ancak finansal yönetim zafiyeti içinde olan bazı şirketler de hem ihtiyaçları olan fonlara ulaşmıyor hem de finansal sıkıntılar içinde zaman kaybediyor ve büyüme imkânlarından mahrum kalıyorlar. Bugün Türkiye’de finansmana ulaşma sıkıntısı yok, ama bu konuda beceri eksikliği nedeniyle pahalı finansmana mahkûm olma ya da gereken fonlamayı sağlayamama hali söz konusu.

**Bankaların kredi vermek için kıyasıya rekabet ettiği bu dönemde KOBİ’lerin en büyük sıkıntılarının biri de krediye erişimde yaşadığı güçlükler. Bu problem neden kaynaklanıyor?**

KOBİ’lerin krediye erişimde yaşadıkları başlıca zorluk kendilerine ilişkin finansal bilgilerin eksikliği, bilançolarının gerçek durumlarını yansıtmaması, yatırım projelerinin fizibilitelerindeki eksiklikler olarak sıralayabiliriz. Bankacılık ve banka dışı finansal kesimin kredi verebilmek için keskin bir rekabet içinde olduğu bir dönemde krediye erişimde zorluk yaşanması ciddi bir çelişki oluşturuyor. Doğru yapılandırılmış, finansman yönetimi konusunda yetkinliğe sahip bir çalışma düzenini ortaya koyabilen, maliyetlerini kontrol edebildiğini, gelecekle ilgili planlamasını yapabildiğini ve takip edebildiğini gösterebilen KOBİ’ler için krediye ulaşmak hiç de zor değil. Üstelik kreditorler arasındaki rekabet nedeniyle oldukça uygun maliyetli krediye ulaşmak geçmiş dönemlere göre çok daha imkan dahilinde.

**Sermaye yetersizliğinin önüne geçmek için neler tavsiye edersiniz?**

Türkiye’deki birçok şirketin başta gelen zafiyetlerinden birisi sermaye yetersizliğidir. Çoğu KOBİ, tipik bir strateji olarak sermayesini gereken minimum seviyede tutmayı tercih ediyor. Gerektiğinde ortaklarına borçlanarak fon kaynağı yaratmayı bir çözüm olarak görüyor. Kreditor tarafından ise bu durum sermayedarın şirketine para koymaktan imtina etme-

si, çekinmesi olarak görülüyor. Bu kısır döngü çerçevesinde de reel kesim ve finans sektörü ilişkileri yürütülmeye çalışılıyor ama sonuç getirecek çözüm ortaya çıkamıyor.

Oysa günümüz ekonomik yapısında büyümek, hatta büyümeye gelmeden varlığını sürdürebilmek için bir şekilde kredi ihtiyacı duyan KOBİ’ler öncelikle sermaye yapılarına özen göstermek zorundalar. KOBİ’ler için her yıl ya da belli aralıklarla karlarından belli bir oranı sermayeye eklemek ve bunu istikrarlı bir şekilde yapmak, kreditorler açısından önemli bir gösterge oluşturabilir. Ortaklara borç kaleminin çalıştırılması yerine sermayedarın şirketine olan güvenini sermaye artırımıyla göstermesi kreditorü de cesaretlendirecek bir stratejidir. Tabii bütün bunların olabilmesi için de öncelikle kar, daha öncesinde operasyonel karlılık gerekiyor.

**Bütçe ve nakit yönetimi konusunda KOBİ’lere tavsiyeleriniz neler?**

Bütçe yönetimi, özellikle üretimde yer alan KOBİ’ler için son derece kritik bir konu. Bütçe yönetiminin iki bacağı var: Bütçeleme ve bütçe kontrolü. Bir yazılım yatırımı gibi görülmesi gereken bu alanlarda uzman bir danışman ile yapılacak çalışma hem yapılan yatırımın maliyetini kısa sürede karşılıyor hem de sonrasında şirketin karlılığına direkt olarak yansıyor.

**Örnekle bu konuyu açar mısınız?**

Tanık olduğum bazı örneklerde ise maliyetler yanlış hesaplanmış olduğundan ciddi fiyatlandırma politikası yanlışları ve buna bağlı olarak kar edildiği sanılarak zararına yapılan satışlar söz konusuydu. İşin daha da enteresan tarafı, bir şirkette en ucuz fiyatlı ürünümüz diye yanlış maliyetlenmiş bir ürünün satışının da artırılmaya çalışılması, pazarlama grubunun bu ürünle ilgili gayretlendirilmeye uğraşılmasıydı, üstelik de bu efor bir kaç yıldır yapılmaktaydı.

Nakit yönetimi ise her şirkette olması gerektiği bilinen ama çeşitli bahanelerle uygulanmasındaki zafiyetlere gerekeç yaratılan bir konu. Oysa nakit yönetimi de bir yazılım yatırımına benziyor. Sadece uzman bir danışmandan destek alıp, şirketlerde uygulanır hale gelmesinin sağlanması gerekiyor. Minimum maliyetle borçlanabilme ya da kredi kullanma, tersi durumlarda da şirket varlıklarının maksimum seviyede nemalandırılması için nakit yönetiminin her şirkette olması gerekiyor.

Burcu Tuvay btuvay@ekonomist.com.tr

## “Şirketler eski tip yönetimi terk edemiyor”

SON 10 yıllık dönemde Türkiye’deki KOBİ’lerde çok keskin değişimler olduğunu söyleyen Alp Aksudoğan, gözlemlediği iki tip KOBİ çeşidini şöyle anlatıyor:

“Türkiye’nin son 10 yılında iki tür KOBİ gözlemliyorum. Rekabet gücünü artırmaya çalışırken, yapısını da organize etme gayreti gösteren ve uluslararası normları hedefleyen şirketler ile 1980 - 1990 model iş modelleriyle yollarına devam etmeye çalışan ve zamanında ne kadar iyi noktada olurlarsa olsunlar son dönemlerde kan kaybeden ama bunun farkında olmayan şirketler. Belli bir noktadan sonraki büyümelerini kontrol edemeyen, kendilerine o büyümeyi sağlayan çalışma modellerini unutarak ve göz ardı ederek kontrolsüz biçimde yollarına devam etmeye başlayan şirketler de var. Bu gözlemim son yıllarda kendilerini ikiye, üçe katlayan bir takım şirketler için geçerli. Bu şirketler de çeşitli şekillerde kan kaybediyorlar, geldikleri konumda ne kendilerini başarıya götüren eski yöntemleri işe yarıyor ne de yeni koşullarına uygun bir yapıya sahip oluyorlar.”